



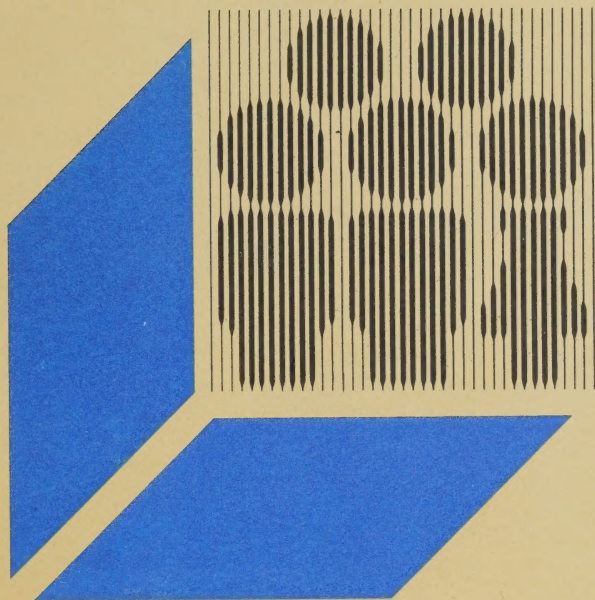
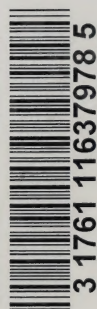
Employment and  
Immigration Canada

Emploi et  
Immigration Canada

Government  
Publications

CAI  
MI

- Z 345



# Build a Winning Team...

Select Employees for your Business



Federal Business  
Development Bank

Banque fédérale  
de développement

Canada



# Build a Winning Team...

Select Employees for your Business



Employment and  
Immigration Canada

Employment Support  
Services Branch

Emploi et  
Immigration Canada

Direction générale  
des services de  
soutien d'emploi



## People — Your Greatest Asset

It pays to hire the best. Your staff are both your biggest asset and your biggest cost. By selecting well you can:

- save your money — It's expensive to hire people. There are direct costs like advertising and indirect costs like lost productivity.
- save your time — Hiring takes a lot of time. Time reading applications, time choosing who to interview, time interviewing, and time training new staff.
- reduce turnover — Well chosen staff tend to stay longer and be happier in their jobs.
- increase profitability — Your business will benefit from reduced wastage, breakage or loss and increased client satisfaction with your service or product.

There's no question that it takes time and effort to find the right person for your job. You have a choice — you can spend it now or can spend it trying again later.

Your Canada Employment Centre (CEC) can help you plan your personnel needs, give you information about your local labour market, find and refer qualified candidates, and tell you about the impact of human rights legislation on the hiring process.

The final decision is yours. Only you can define the job requirements, make sure you get the most from the interview and choose the best person.

This booklet outlines a systematic approach to the selection and recruitment of the best staff for your business. You will find out:

- the basics of planning your personnel needs
- how to define the job to get the person you want
- where and how to advertise
- basic screening and interview techniques
- hints for choosing the right person
- how to keep your winning team



## Think Before You Act

To make the most effective hiring decisions you have to know where you're headed and how you plan to get there. So your first step is to decide your goals. Do you want to achieve a 20% increase in sales next year? Do you want to introduce a new product line or close out an unprofitable one?

Next question. What do you have to do to reach that goal? To figure this out you'll probably have to look at four things:

1. How many people you will need
2. How many people you have now
3. Where the differences are
4. What you can do to correct the difference

"Listen," you may say. "I don't have time for that. I don't need a lesson. I need a worker — today!"

Maybe. But first look at your present staff. Is there anyone who can do the job now? If not, is there someone who is doing part of the job and who can learn the rest quickly. Often your best source to fill new jobs is your current staff. Can you hire someone temporarily to give you the time you need?

Once you've solved your immediate problem, you can take that bit of extra time to plan. It will pay off in:

- better use of your present staff
- more lead time to find new workers
- a better sense of where you're going and how you'll get there

To learn more about human resources planning you can take a seminar prepared jointly by the Canada Employment and Immigration Commission and the Federal Business Development Bank. Ask about the course at your local CEC or FBDB branch office.

## TABLE 1: CURRENT SITUATION

## TABLE 2: FORECASTS

[illegible]

Downtown				
Customers	Merchandise sold	Sales forecasts		
		Year 1	Year 2	Year 3
Suburbs				
Customers	Merchandise sold	Sales forecasts		
		Year 1	Year 2	Year 3

## TABLE 3: CURRENT SITUATION

## TABLE 4. FORECASTS

Downtown	
Positions filled	Number of people
Administration	.....
Sales (full-time)	.....
Sales (part-time)	.....

Positions	Downtown			Suburbs		
	Year 1	Year 2	Year 3	Year 1	Year 2	Year 3
Administration and management						
Sales (full-time)						
Sales (part-time)						

## TABLE 5: UTILIZATION OF CURRENT HUMAN RESOURCES

	Downtown			Suburbs		
Positions	Current	Number of people		Number of people		
		Year 1	Year 2	Year 1	Year 2	Year 3
Administration and management						
Sales full-time						
Sales part-time						

TABLE 6: COMPARISON OF TABLES 4 AND 5

Downtown				Suburbs				
Years and positions	Forecast (Table 4)	Resources (Table 5)	BALANCE Surplus (shortage)	Forecast (Table 4)	Resources (Table 5)	BALANCE Surplus (shortage)	Summary	
Year 1							Year 1	
Full-time								
Part-time								
Year 2							Year 2	
Full-time								
Part-time								
Year 3							Year 3	
Full-time								
Part-time								

W2233 E (12/83)

RAY	LOIS	SYLVIA	BETH	TOM	VINCE	RAY	SYLVIA	BETH	TOM
-----	------	--------	------	-----	-------	-----	--------	------	-----

**To get who you want. . .**

**Know what you want.**

You asked for a clerk. You were sent a storeroom clerk. You wanted a clerk-receptionist. Job titles mean different things to different people. To save time interviewing, it pays to define the job and your requirements exactly. Begin by thinking about the kinds of employees you want. What will they do? What qualifications, experience and skills should they have? What salary and benefits will you offer?

At this stage, it's useful to prepare job descriptions/specifications for each of the positions to be filled.

**A job description** is a clear and orderly description of the job outlining its main duties and responsibilities.

**A job specification** outlines the requirements (education, experience, etc.) necessary to perform the job well.

**A job analysis** can help you develop a good job description/specification. This involves collecting information about the job and analyzing it. Answering the following questions can be especially useful:

- **What** will the employee do?
- **How** will it be done?
- **Why** will it be done?
- **Who** will the employee be?



# Job Description/Specification Form \_\_\_\_\_

JOB TITLE: \_\_\_\_\_ JOB CODE: \_\_\_\_\_

DEPARTMENT: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_

JOB DESCRIPTION	
<p><b>REPORTS TO:</b> Brenda</p> <p><b>JOB SUMMARY:</b> Services complete, in-store requirements of all types of customers (general, business, and educational). Responsible for increasing sales</p> <p><b>DUTIES/RESPONSIBILITIES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommends books and traveller's aids</li> <li>• Helps with travel-related matters</li> <li>• Handles complaints and adjustments</li> <li>• Does stock-keeping and inventory control</li> <li>• Helps with orders/returns</li> <li>• Helps develop advertising flyers</li> <li>• Makes telephone solicitations</li> <li>• Performs other duties as assigned</li> </ul>	
JOB SPECIFICATION	
ESSENTIAL REQUIREMENTS	PREFERRED REQUIREMENTS
<p><b>EDUCATION:</b> High School</p> <p><b>EXPERIENCE:</b> 3 years as a sales person in a small bookstore 1 year in a travel-related field</p> <p><b>LANGUAGES:</b> English</p>	<p>Courses in sales, advertising and travel</p> <p>Exposure to developing advertising materials</p> <p>Other languages</p>
<p><b>SKILLS:</b> Good selling skills Ability to communicate with different kinds of people</p> <p><b>PERSONALITY:</b> Outgoing Results-oriented</p> <p><b>OTHER:</b> Familiarity with the business and educational markets</p>	

**Example of a job description/specification  
for sales person's position.**

## Where to look and what to say

Attracting qualified people also takes a bit of planning. When your description/specification is complete, you know exactly what you're looking for. Next, develop the best possible benefits package you can offer.

Now you can begin the recruiting process. There are several good sources for recruiting applicants such as:

- **Canada Employment Centres:** Offer recruitment assistance by taking and listing job orders, screening candidates to check minimum qualifications, and referring the required number of candidates within a specified time frame. There is no charge for the service.
- **Private agencies:** They charge a fee. Useful for recruiting workers with specialized skills, and management staff.
- **Employees' referrals:** Your own employees may be able to recommend suitable applicants. Referrals can be encouraged by posting a list of openings on the bulletin board or sending a circular to employees.
- **Schools/Trade Associations:** These can be useful for recruiting people with specialized skills. Most schools have placement counsellors or maintain an updated job bulletin board.
- **Advertising:** This is an effective way to get good applicants. Be sure to select the media (newspaper, magazine, etc) that will reach the kind of person you want to hire. For example, if you're looking for a travel agent, it's a good idea to advertise in travel magazines.

The publication in which you plan to advertise can help you develop your ad. Make sure that the ad is based on the job description/specification for the position to ensure that only qualified applicants apply. Focus on the essentials.

To find the "pick of the crop," you may want to use more than one source. This will take time — but

the results are generally well worth the effort. By attracting several qualified applicants, you'll increase your chances of finding the perfect match.

Sales Person

For travel bookstore. High school graduate with minimum 3 years' small bookstore experience and 1 year in a travel-related field. Assets: languages and ability to develop advertising materials. Attractive benefits. Reply to: Voyages Bookstore, 115 Downtown Street, Prince City. Phone (81X) 555-8X85.

***Example of a classified ad  
(sales person's position).***

## **Separating the wheat from the chaff**

The purpose of the screening process is to help you narrow down your choices to about three or four candidates who are suited to the job. The screening process involves the following stages:

- 1. Reviewing resumés/Application Forms.** Begin by comparing the backgrounds of the applicants to the job description/specification for the position to be filled. Which ones have the essential requirements? Which ones have the preferred requirements? Which ones have both? A careful analysis will help you screen out the less qualified candidates and select the ones that appear promising for interviews.
- 2. Prepare to interview.** The employment interview gives you an opportunity to really get to know the candidates. Conducting a successful interview requires advance preparation. First, you should decide on the time and place of the interview. It's best to choose a time during which you are not likely to be disturbed. The place selected should help create a relaxed atmosphere. Next, jot down the main questions/points to be covered during the interview (use your job description/specification again). These can include:

**Education/Training:** Courses completed/in progress, extra curricular activities, plan for further education, etc.

**Experience:** Number of years in each of the previous jobs, descriptions of duties and responsibilities, special skills learned, etc.

**Personal suitability to the job:** Attitude, interests, hobbies, work habits, etc.

**Future plans:** Short- and long-term career goals.

**3. Interviewing:** For a successful interview, the following “do’s” should be useful:

**Do** establish a friendly atmosphere right at the beginning of the interview. This will help the interviewee relax.

**Do** be a good communicator. Ensure that your questions are understood. Also, encourage the applicant to talk by asking open-ended questions. (They usually start with “What?”).

**Do** be objective. Don’t let personal biases and feelings get in the way.

**Do** keep control of the interview. Ensure that you’re getting all the information you need.

**Do** make sure your questions are not discriminatory. The Canadian or your provincial human rights commission have a booklet that can help you.

**4. Testing:** Sometimes, it may be useful to evaluate applicants by testing their skills. For example, a secretary can be given a typing test to measure typing speed and accuracy. You can develop your own tests or buy ones that are commercially available. If you decide to use a particular test, ensure that it’s reliable: Has it been used before? When? Were the results satisfactory?

**5. Evaluating applicants:** Right after the interview assess each candidate. Did they meet the requi-



requirements of the job as given in the job description/specification for the position? Don't try to choose the best one, at this stage, just identify all who met your requirements.

At the end of the screening process, you should have selected three or four promising applicants who meet the requirements of the job (as given in the job description/specification for the position). Now, you can proceed to select the "winner".

## Application Form \_\_\_\_\_

NAME \_\_\_\_\_  
ADDRESS \_\_\_\_\_  
TEL NO.: \_\_\_\_\_ SOCIAL INSURANCE NO. \_\_\_\_\_  
JOB APPLIED FOR: \_\_\_\_\_ DATE AVAILABLE \_\_\_\_\_  
SCHOOL \_\_\_\_\_ DATES \_\_\_\_\_ DEGREE/DIPLOMA \_\_\_\_\_  
SECONDARY \_\_\_\_\_  
UNIVERSITY \_\_\_\_\_  
OTHER \_\_\_\_\_

EDUCATION

## Interview Evaluation Form \_\_\_\_\_

INTERVIEWER \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_  
APPLICANT'S NAME \_\_\_\_\_  
JOB APPLIED FOR \_\_\_\_\_

EXPERIENCE

	1 NOT ACCEPTABLE	2 ACCEPTABLE	3 GOOD	4 OUTSTANDING
EDUCATION/TRAINING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WORK EXPERIENCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SALES ABILITY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZING ABILITY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMMUNICATION SKILLS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAREER GOALS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSONAL SUITABILITY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Example of application form/evaluation form.**

## Making the Final Choice

Now comes the time for the final decision. All your candidates now should meet your minimum requirements. There are several things you can do to help you select the right one for the job including the following:

**Check references:** This can be very valuable. For example, former employers can give you information that may be impossible to get at interviews. It's useful to cover points such as confirmation of positions held, duties and responsibilities performed, etc. Make sure that you have the applicant's permission before checking references.

**Rank the candidates:** Based on all the information collected, you can rank the candidates by indicating your first choice, second choice, third choice, etc. This should be based on your good judgement of the applicant's suitability to the job. Think about what you consider to be the most important quality needed for the work.

**Conduct another interview:** If you feel that you do not have enough information on the candidates, call them for another interview. It's also worthwhile to have others in your company interview the applicants.

Once you've selected the right person, it's important to communicate the decision properly. The employment offer should confirm the position, salary, work hours, starting date, etc. and should typically be made in writing to avoid misunderstandings. Polite rejection letters or a phone call can also be used with the unsuccessful candidates — this can serve as a public relations tool for your business.

## Keeping Up the Team Spirit. . .

Once you've hired the right people for your business, make sure that they stay with you. There are several ways that you can help ensure this:

**Keep proper personnel records.** This will help you promote better communication between you and your employees. A basic personnel record-keeping system can include payroll records, absence records, personal files, etc.

**Master Record Card**\_\_\_\_\_

NAME \_\_\_\_\_ DATE OF BIRTH \_\_\_\_\_  
DEPARTMENT \_\_\_\_\_ POSITION \_\_\_\_\_  
DATE EMPLOYED \_\_\_\_\_ STARTING SALARY/WAGE \_\_\_\_\_  
PERSON TO CONTACT IN CASE OF EMERGENCY \_\_\_\_\_  
ADDRESS \_\_\_\_\_ TEL No \_\_\_\_\_

**EDUCATION**

**EXPERIENCE**


**CAREER RECORD**

DATE	DEPARTMENT	POSITION	SALARY/WAGE	REMARKS

**Example of Payroll Record  
or Master Record Card.**

***Provide a safe and healthy work environment.***

You can get complete information on health and safety standards that apply to your area of business activity by contacting Federal and provincial departments of Labour.

***Motivate employees.*** This can be done by satisfying some of their job-related needs and wants.

***Train employees.*** To help them do their present job more efficiently and prepare for promotions.

Finding and keeping the right employees for your business can be rewarding. Productive employees, who care for the business, will do wonders for your profit picture.

## **Another Winning Tip**

The Federal Business Development Bank has developed a seminar entitled “***Recruiting and Selecting Your Personnel***” in collaboration with Employment and Immigration Canada. This seminar provides step-by-step guidance in finding the right people for a business.

Based on the case study approach, this 6-hour seminar provides “hands-on” experience in writing job descriptions/specifications, developing recruitment ads, selecting employees, etc. In fact, you’ll be doing many of the things we’ve touched upon in this booklet. In addition, you’ll receive a portfolio with useful personnel forms that can be used in recruiting and selecting employees for your business.

For further information, contact your local FBDB branch office

or call toll free

1-800-361-2126

112-800-361-2126 (B.C. residents only)



**Faites en sorte que le milieu de travail soit sain.** Vous pouvez obtenir tous les renseignements sur les normes d'hygiène et de sécurité qui s'appliquent à votre genre d'entreprise en communiquant avec les ministères fédéraux et provinciaux du Travail.

**Motiver les employés.** Il s'agit de satisfaire certaines de leurs demandes.

**Assurer la formation des employés.** Vous pourrez, par ce moyen, les aider à mieux s'acquitter de leurs fonctions et les préparer à des promotions.

Le fait de trouver les employés qui conviennent et de les conserver peut être extrêmement profitable pour votre entreprise.

## Un autre bon « tuyau »

La Banque fédérale de développement a mis au point un atelier intitulé **Recrutement et sélection de votre personnel**, avec la collaboration d'Emploi et Immigration Canada. Il s'agit de la marche à suivre, étape par étape, pour trouver les employés nécessaires.

L'atelier, d'une durée de 6 heures, repose sur le principe de l'étude de cas. On y enseigne comment rédiger des descriptions de tâches et des annonces pour le recrutement d'employés ainsi que choisir ces derniers, etc. Essentiellement, l'atelier porte sur bon nombre des aspects qui ont été traités dans la présente brochure. Les employeurs qui y assistent recevront en outre une série de formulaires pour le recrutement et la sélection.

Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec le bureau de la BFD le plus proche ou composer sans frais 1-800-361-2126 ou 1-800-361-2126 (résidents de la C.-B. seulement)

# Comment forger un esprit de corps

Une fois que vous avez l'équipe qui convient, il faut savoir comment faire pour ne pas la perdre. Voici quelques conseils :

**Ouvrir des dossiers sur vos employés.** Les rapports entre vous et vos employés en seront meilleurs. Ces dossiers contiendront les relevés de paye, des absences, les documents personnels, etc.

Fiche de renseignements personnels

NOM: \_\_\_\_\_

DATE DE NAISSANCE: \_\_\_\_\_

SERVICE: \_\_\_\_\_

ENGAGÉ LE: \_\_\_\_\_

PERSONNE À CONTACTER EN CAS D'URGENCE \_\_\_\_\_

ADRESSE: \_\_\_\_\_

NO. DE TÉL: \_\_\_\_\_

ETUDES

EXPÉRIENCE

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

DATE

SERVICE

POSTE

SALAIRE/  
RÉMUNÉRATION

REMARQUES

**5. Évaluation des candidats :** Évaluez chaque candidat dès la fin de l'entrevue. Répondent-ils aux conditions de la description de tâches et de la définition d'emploi. À ce stade, n'essayez pas de choisir le meilleur. Retenez seulement tous ceux qui répondent à vos exigences.

La présélection devrait vous permettre de retenir trois ou quatre candidats parmi lesquels vous pourrez choisir celui qui convient le mieux.

## Choix final

Il s'agit maintenant d'arrêter votre choix sur l'un des candidats. Ils doivent tous satisfaire aux exigences minimales. À cette fin, voici quelques conseils :

**Vérifiez leurs références :** C'est très utile, car vous obtiendrez de l'ancien employeur des renseignements que vous ne pourriez obtenir du candidat. Il faut surtout vérifier les renseignements sur les postes occupés, les fonctions de responsabilités, etc. . . Obtenez toutefois la permission du candidat avant de vérifier ses références.

**Rangez les candidats par ordre de préférence :** D'après l'information obtenue, vous pouvez maintenant ranger les candidats par ordre de préférence, en vous basant sur votre jugement pour déterminer s'ils répondent aux exigences du poste. Demandez-vous quelle est, selon vous, la qualité la plus importante pour faire le travail.

**Menez une autre entrevue :** Si vous trouvez que vous n'avez pas assez d'information sur les candidats, convoquez les à une autre entrevue. Il peut être utile aussi de demander à des collègues de la leur faire subir.

Une fois que vous avez arrêté votre choix, il faut savoir comment communiquer la décision. L'offre d'emploi devrait confirmer le poste, le traitement, les heures de travail, la date d'entrée en fonction, etc., et devrait être faite par écrit pour éviter tout malentendu. Aux autres candidats, il serait sage d'envoyer une lettre de rejet ou de leur téléphoner. Cela vous montrera sous un jour favorable.

[illegible][illegible]

## Formulaire de demande d'emploi

ADRESSE	INDICATION	PRENOM(S)
NO DE TEL :	RESIDENCE	
EMPL		
POSTULE :		
CANDIDAT		
DISPONIBLE		
LE		
ETABLISSEMENTS	DE/À	DIPLOMES
SECONDAIRES		
UNIVERSITAIRES		
AUTRES :		



Il vaut mieux choisir une heure où vous êtes certain de ne pas être dérangé. Le lieu devrait favoriser une ambiance détendue. Ensuite, il faudra mettre sur papier les points ou questions qui seront soulevés à l'entrevue (utilisez de nouveau votre description de tâches et votre définition de l'emploi). Ces points peuvent porter sur :

**Les études et la formation** : Les cours terminés ou actuellement suivis, les loisirs, les projets d'avenir, etc.

**L'expérience** : Nombre d'années d'expérience dans les emplois précédents, description des fonctions et des responsabilités, compétences acquises, etc.

**Les qualités personnelles** : Attitude, intérêts, loisirs, habitudes de travail, etc.

**Les projets d'avenir** : Objectifs professionnels à court et à long terme.

**3. Entrevues** : Pour mener à bien une entrevue, les conseils qui suivent pourraient vous être utiles :  
Créer une atmosphère détendue dès le début.  
Le candidat sera plus à l'aise ainsi.  
Bien communiquer et s'assurer que les questions sont bien comprises. Il faut inciter le candidat à parler librement en lui posant des questions « ouvertes » qui lui permettent de s'étendre sur un sujet.  
Être objectif. Il ne faut pas être aveuglé par ses préjugés.  
Ne pas perdre le fil de l'entrevue. Obtenez tous les renseignements nécessaires.

Bien s'assurer que les questions ne sont pas discriminatoires. Les Commissions canadiennes ou provinciales des droits de la personne ont des brochures qui peuvent vous aider.

**4. Tests** : Il peut être utile de faire subir un test aux candidats. Dans le cas d'un(e) secrétaire, par exemple, un test de dactylographie permettra de

Pour trouver les meilleurs employés, il faudra peut-être faire appel à plus d'un moyen. Cela prendra du temps, mais les résultats en valent généralement la peine. Lorsque vous aurez attiré plusieurs candidats qualifiés, vos chances de trouver la combinaison gagnante seront bien meilleures.

### **Un modèle de petite annonce (poste de vendeur).**

## **Séparer le bon grain de l'ivraie**

L'objectif de la présélection est de permettre à l'employeur de choisir trois ou quatre candidats qui ont les qualités nécessaires. Elle comprend les étapes suivantes :

**1. Étude des curriculum vitae et des demandes d'emploi.** Il s'agit d'abord de comparer les antécédents professionnels des candidats par rapport à la description de tâches et la définition de l'emploi. Lesquels ont les qualités essentielles, les qualités souhaitables, ou les deux. Un examen attentif permettra d'éliminer les candidats moins qualifiés et de choisir ceux qui subiront une entrevue.

**2. Préparation de l'entrevue.** C'est au cours de l'entrevue que l'employeur peut vraiment sonder les candidats. Il faut être préparé pour mener une entrevue. D'abord, il faut choisir l'heure et le lieu.

## Où chercher et comment s'y prendre

Pour trouver des employés qualifiés, il faut également suivre un plan. Si votre description de tâches et votre définition d'emploi sont détaillées, vous saurez au juste quel genre d'employés il vous faut. Ensuite, précisez les meilleurs avantages sociaux possibles.

Maintenant, vous pouvez procéder au recrutement. Il y a diverses façons de procéder :

● **Centres d'emploi du Canada** : Ils reçoivent les offres d'emploi, font la sélection préliminaire des candidats pour s'assurer qu'ils rencontrent les qualifications de base et envoient le nombre de candidats nécessaires dans le délai indiqué. Il n'y a pas de frais pour ces services.

● **Agences privées** : Il faut payer pour leurs services qui peuvent être utiles lorsqu'il s'agit de recruter des gens spécialisés ou des cadres.

● **Suggestions des employés** : Vos propres employés pourront proposer des candidats qui ont les qualifications nécessaires. Il s'agit d'afficher une liste des débouchés ou de transmettre une circulaire aux employés.

● **Associations et écoles professionnelles** : Elles peuvent être utiles pour recruter des gens spécialisés. La plupart des écoles ont des agents de placement ou des listes de débouchés à jour.

● **Publicité** : C'est une bonne façon d'obtenir des candidats qualifiés. Choisissez les médias (journal, revue, etc.) qui s'adressent au genre d'employés que vous recherchez. Par exemple, si vous cherchez un agent de voyage, c'est une bonne idée de faire paraître une annonce dans une revue de voyage.

La publication qui vous intéresse peut vous aider à formuler votre annonce. Assurez-vous que celle-ci s'inspire de la description de tâches et de la définition de l'emploi pour que seuls les candidats qualifiés se présentent. Limitez-vous à l'essentiel.

l'emploi et de l'analyser. À cette fin, il sera utile de répondre aux questions suivantes :

- Quelles seront les fonctions de l'employé ?
- Comment le travail doit-il être fait ?
- Quel est le but du travail ?
- À qui le travail sera-t-il confié ?

**Description d'emploi et liste des qualifications requises**

TITRE DE L'EMPLOI: \_\_\_\_\_  
 CODE \_\_\_\_\_  
 SERVICE \_\_\_\_\_  
 DATE \_\_\_\_\_

**DESCRIPTION D'EMPLOI**

**RELÈVE DE:**  
 Brigitte

**APERÇU DU TRAVAIL:**  
 Le vendeur doit être en mesure de servir les clients (grand public, hommes d'affaires, étudiants). Il doit accroître le chiffre de ventes de la librairie.

**TÂCHES ET RESPONSABILITÉS:**  
 . Recommande des titres.  
 . Montre à la clientèle les différents articles de voyage offerts en magasin.  
 . S'occupe des plaintes.  
 . Renouvelle l'inventaire.  
 . Participe à la préparation des commandes et au renvoi d'ouvrages et d'articles aux fournisseurs.  
 . Participe à la rédaction de prospectus.  
 . Fait de la sollicitation téléphonique.  
 . Exécute d'autres tâches.

**QUALIFICATIONS REQUISES**

QUALIFICATIONS ESSENTIELLES	QUALIFICATIONS SOUHAITÉES
<b>ETUDES:</b> Diplôme d'études secondaires  <b>EXPERIENCE:</b> 3 années d'expérience comme vendeur dans une petite librairie. 1 année d'expérience dans le domaine du voyage.  <b>EXIGENCES LINGUISTIQUES:</b> Connaissance de l'anglais	Cours dans le domaine de la vente, de la publicité et du voyage. Participation à l'élaboration de documents publicitaires.

**COMPÉTENCES:**  
 Bonne maîtrise des techniques de la vente et de la communication.  
 Habitude du grand public.

**QUALITÉS PERSONNELLES:**  
 Sociable  
 Efficace  
 AUTRES:

Connait bien le milieu des affaires et de l'enseignement.

**Description de tâches ou de définition d'emploi (poste de secrétaire ou de commis)**



Une fois que vous aurez réglé votre problème immédiat, vous pouvez mettre à profit ce répit pour planifier. Cela vous permettra :

- de mieux utiliser votre personnel actuel
- de disposer de plus de temps pour trouver de nouveaux employés
- de mieux savoir ce qu'il vous faut et comment vous l'obtiendrez

Pour en savoir davantage sur la planification des ressources humaines, vous pouvez suivre un cours organisé conjointement par la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada et la Banque fédérale de développement. Renseignez-vous au CEC de votre localité ou au bureau régional de la BFD.

## **Pour trouver ceux qu'il vous faut. . .**

### **Sachez ce qu'il vous faut.**

Vous avez demandé un commis. On vous envoie un commis-magasinier. Il vous fallait un commis à la réception. Les titres de poste ne veulent pas dire la même chose pour tout le monde. Pour ne pas perdre de temps à faire des entrevues, cela vaut la peine de définir exactement le poste et vos exigences. Commencez par réfléchir au genre d'employés dont vous avez besoin. Que feront-ils? Quelles qualifications, expérience et connaissances devraient-ils posséder? Quels salaires et avantages sociaux offrirez-vous?

À cette étape, il peut être utile de rédiger des descriptions de tâches pour chacun des postes à combler.

**Une description de tâches** est un énoncé clair et précis des fonctions principales. **La définition d'emploi** donne les qualités nécessaires, (études, expérience, etc.) pour pouvoir bien exécuter le travail.

Une **analyse de poste** servira à la rédaction d'une description de tâches et d'une définition d'emploi. Il s'agit de rassembler l'information nécessaire sur

## LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

## A LE PLAN D'ENTREPRISE: ACTIVITES ET CONTRÔLE D'ACTIVITES

TABLEAU 1 SITUATION ACTUELLE  
TABLEAU 2 PREVISIONS[illegible]**B LE PLAN D'ENTREPRISE: Ressources humaines**

TABLEAU 3 SITUATION ACTUELLE

Postes occupés	Administration	Chauffeurs (temps partiel)	Chauffeurs des véhicules
Nombre de postes	Administration	Chauffeurs (temps partiel)	Chauffeurs des véhicules
	Administration	Chauffeurs (temps partiel)	Chauffeurs des véhicules
Postes prévus	Administration	Chauffeurs (temps partiel)	Chauffeurs des véhicules
Année 1	Administration	Chauffeurs (temps partiel)	Chauffeurs des véhicules
Année 2	Administration	Chauffeurs (temps partiel)	Chauffeurs des véhicules
Année 3	Administration	Chauffeurs (temps partiel)	Chauffeurs des véhicules

## C LES BESOINS DE L'ENTREPRISE

TABLEAU 5. RÉPARTITION DES RESSOURCES HUMAINES  
ACTUELLES SUR TROIS ANS

Postes	Administration	Chauffeurs temps partiel	Chauffeurs temps plein	Entretien des véhicules
Actuellement				
Année 1				
Année 2				
Année 3				
Années et postes	Année 1	Administration	Chauffeurs temps partiel	Chauffeurs temps plein
		Entretien des véhicules		
	Année 2	Administration	Chauffeurs temps partiel	Chauffeurs temps plein
		Entretien des véhicules		
	Année 3	Administration	Chauffeurs temps partiel	Chauffeurs temps plein
		Entretien des véhicules		
Personnel	Personnel	Personnel	Personnel	Personnel
Requiescés	Requiescés	Requiescés	Requiescés	Requiescés
SOLE	SOLE	SOLE	SOLE	SOLE
Personnel	Personnel	Personnel	Personnel	Personnel

Une page du manuel des participants au cours sur la planification des ressources humaines

déjà une partie du travail et qui pourrait rapidement apprendre le reste? Pour combler de nouveaux postes, c'est souvent parmi vos employés actuels qu'il faut chercher. Pourriez-vous embaucher quelqu'un temporairement pour gagner du temps?

Cette brochure vous propose une méthode systématique pour sélectionner et recruter les meilleurs employés pour votre entreprise. Vous y apprendrez :

- Ce qu'il faut savoir pour planifier vos besoins en personnel
- Comment décrire un emploi pour obtenir la personne dont vous avez besoin
- Où et comment passer des annonces
- Les techniques fondamentales de présélection et d'entrevues
- Des conseils pour choisir la bonne personne
- Comment vous attacher une équipe gagnante

## **Réfléchissez avant d'agir**

Pour prendre les bonnes décisions lorsque vous embauchez, vous devez savoir ce que vous recherchez et comment vous comptez l'obtenir. Votre première démarche consiste donc à vous fixer des objectifs. Souhaitez-vous augmenter vos ventes de 20% l'an prochain ? Voulez-vous lancer un nouveau produit ou cesser de produire celui qui n'est pas rentable ?

Question suivante : Que devez-vous faire pour atteindre cet objectif ? Pour le savoir, il vous faudra probablement répondre à quatre questions :

1. De combien d'employés avez-vous besoin ?
2. Combien d'employés avez-vous actuellement ?
3. À quoi tient l'écart ?
4. Que pouvez-vous faire pour combler l'écart ?

« Écoutez », direz-vous peut-être, « Je n'ai pas besoin de leçon, j'ai besoin d'un employé . . . aujourd'hui même ! Je n'ai pas le temps de m'occuper de cela. »

Sans doute. Mais examinez d'abord votre effectif actuel. Y a-t-il quelqu'un qui pourrait faire le travail immédiatement ? Si non, y a-t-il quelqu'un qui fait

## Les employés — Votre atout le plus précieux

Embaucher les meilleurs employés est rentable. Votre personnel est à la fois votre atout le plus précieux et votre gros investissement. En choisissant bien, vous pouvez :

- Economiser de l'argent — Embaucher des employés coûte cher. Il y a des frais directs comme la publicité, et des frais indirects comme la perte de productivité.

- Gagner du temps — Embaucher prend beaucoup de temps ; le temps de lire les offres d'emploi, de choisir les candidats à recevoir en entrevue, de tenir les entrevues et de former les nouveaux employés.

- Réduire la rotation du personnel — Des employés bien sélectionnés restent généralement plus longtemps et sont satisfaits de leur emploi.

- Accroître vos profits — Votre entreprise en retirera des avantages : diminution du gaspillage, des bris de matériel ou des pertes, clients davantage satisfaits de votre service ou de votre produit.

Il ne fait aucun doute que pour trouver la bonne personne pour l'emploi que vous proposez, il faut du temps et des efforts. Vous avez le choix : vous pouvez y travailler maintenant ou remettre cela à plus tard.

Votre Centre d'emploi du Canada (CEC) peut vous aider à planifier vos besoins en personnel, vous donner des informations sur le marché du travail de votre localité, trouver et vous présenter des candidats qualifiés, et vous mettre au courant des dispositions de la Loi sur les droits de la personne touchant le processus d'embauchage. La décision finale vous appartient. Vous seul pouvez définir les particularités de l'emploi, vous assurer que les entrevues vous fournissent tous les renseignements désirés et choisir la meilleure personne.







Emploi et  
Immigration Canada  
Direction générale  
des services de  
soutien d'emploi

Employment and  
Immigration Canada  
Employment Support  
Services Branch

# Bâtir une équipe gagnante

## La sélection des employés



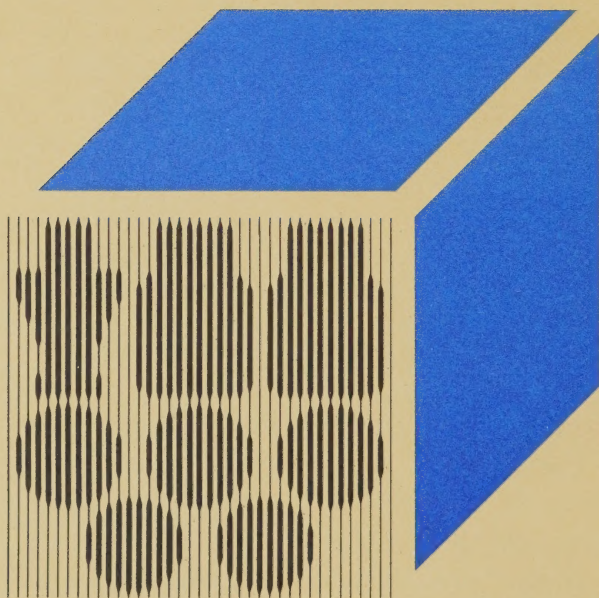


Banque fédérale  
de développement  
Federal Business  
Development Bank

Canada

# Bâtir une équipe gagnante

La sélection des employés



Emploi et  
Immigration Canada  
Employment and  
Immigration Canada